

Bindung und Vertrauen in turbulenten Zeiten

Dr. Martin Sailer

Unternehmensberater

Bis 2021 Vorstand der Frauenthal Holding AG



Dr. Martin Sailer

- Über 30 Jahre Führungserfahrung (Finanzbereich und General Management)
- Selbständiger Unternehmensberater mit Schwerpunkt im M&A Bereich
- Lehrbeauftragter an der Universität Graz (Controlling und Unternehmensführung, Pharmaindustrie)
- „Imago Professional Facilitator“

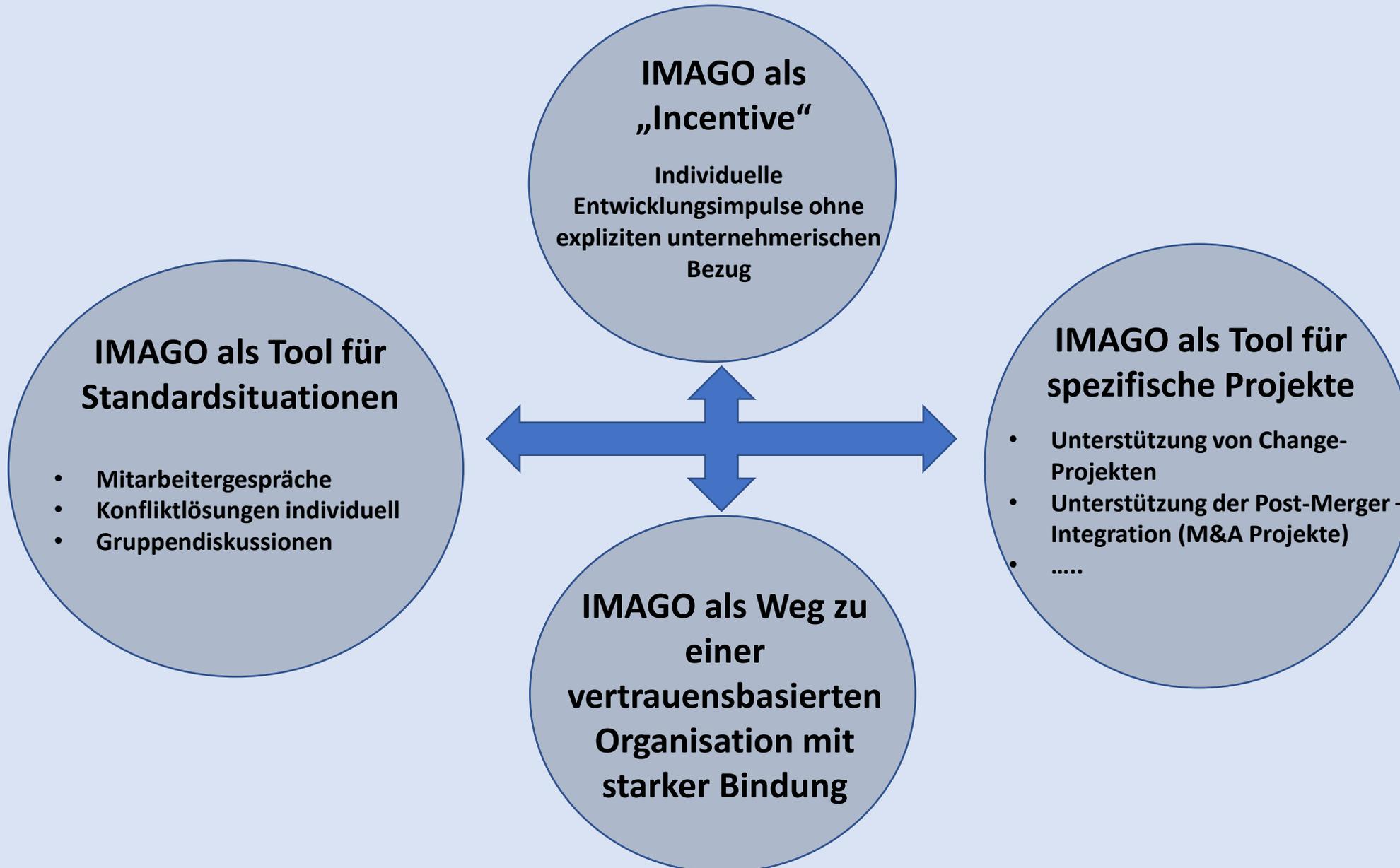
- Von 2008-2021 Vorstand der Frauenthal Holding AG, Wien
- CFO und zuständig für den Geschäftsbereich Frauenthal Automotive und für das Business Development.
- Frauenthal Gruppe www.frauenthal.at : notiert an der Wiener Börse
- 3600 Mitarbeitern in 5 europäischen Ländern, China und den USA
- Ca 1 MRD € Umsatz
- Geschäftsbereiche: Sanitär Großhandel und internationale Automobilzulieferindustrie

„Eine vertrauensvolle Unternehmenskultur entsteht nicht durch Glück oder Zufall sondern kann aktiv geschaffen werden. IMAGO ist dafür ein wirksames Werkzeug.“

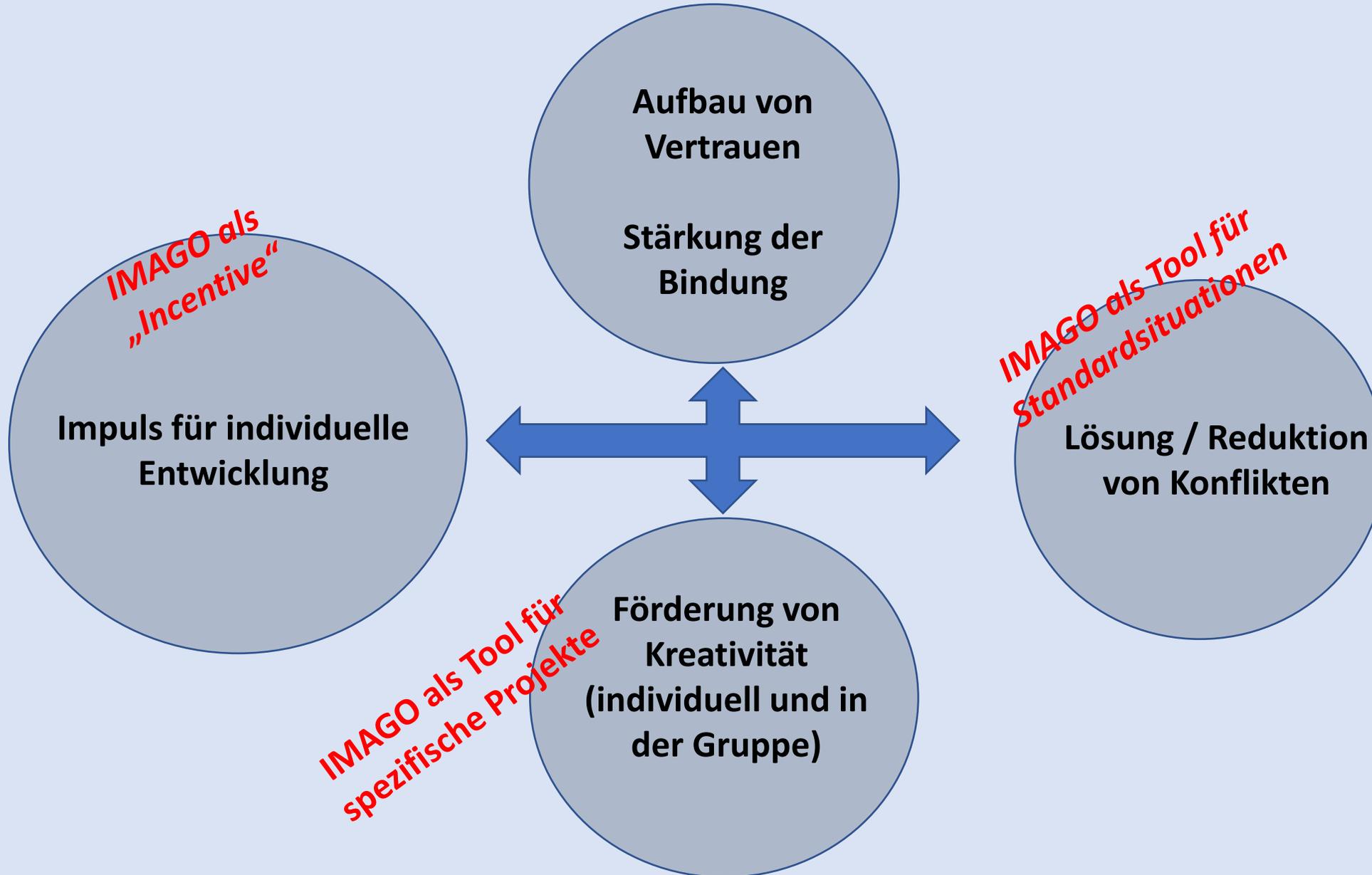
Inhalt

- Wie kann IMAGO im Unternehmen wirken?
- Die Pandemiefolgen – eine Chance für IMAGO?
- Anforderungen an Unternehmen und Führungskräfte
- Vertrauen aus „betriebswirtschaftlicher“ Sicht
- IMAGO für Manager erklärt
- Implementierungsvorschläge
- Praxisbeispiel: Frauenthal Holding
- Resümee

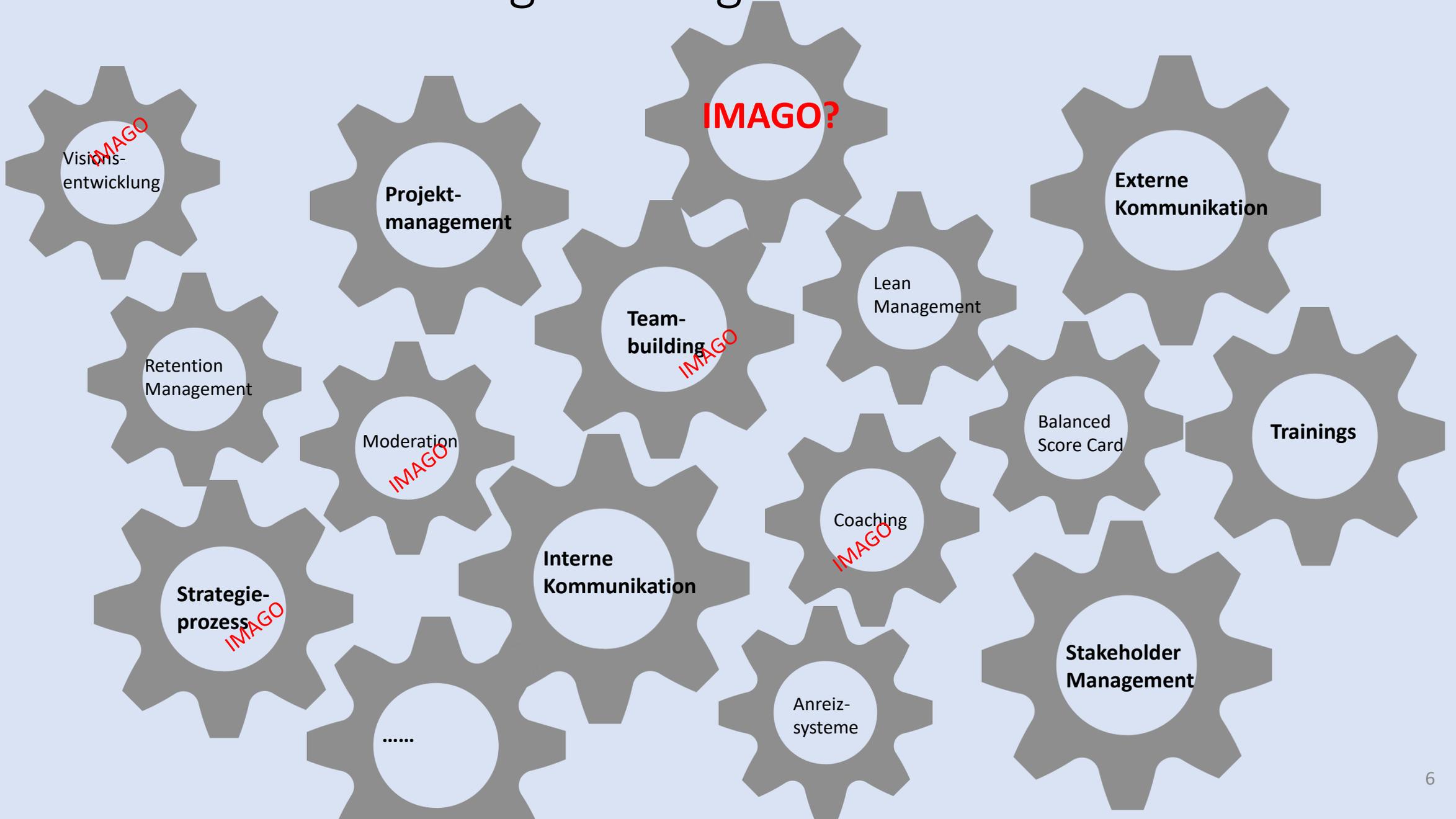
Wie kann IMAGO im Unternehmen wirken?



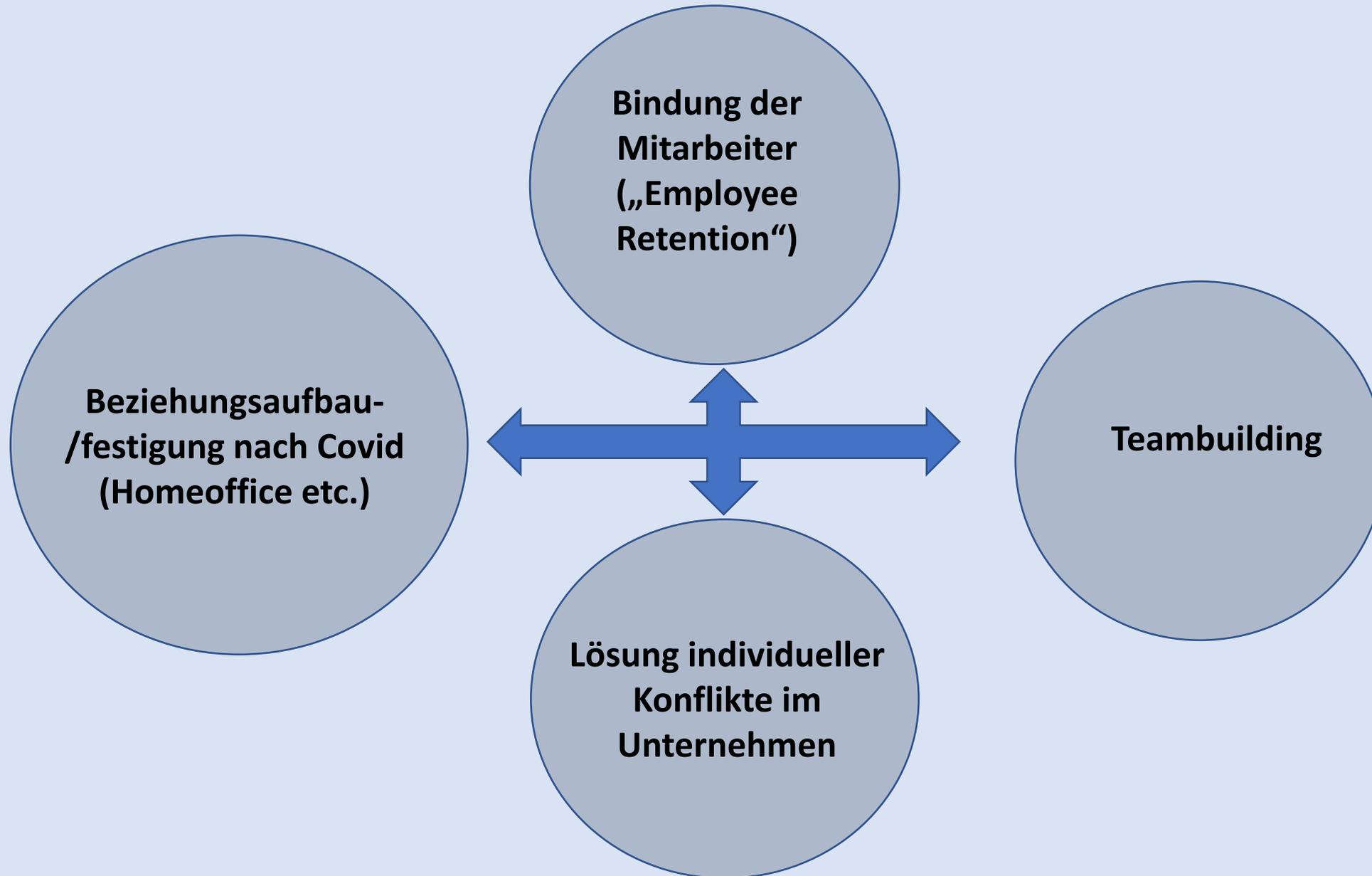
Was kann IMAGO leisten?



Die Toolbox für Change Management



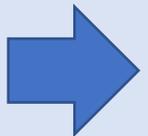
„Selling points“ für IMAGO



Die Pandemie verschärft die Bindungskrise

Bindungsfeindliche Trends:

- **Produkte und Unternehmen werden immer austauschbarer**
- **Normen und Standards erfassen immer mehr Geschäftsprozesse und verhindern Individualität und Kreativität**
- **Technologien (Digitalisierung) ersetzen Menschen und persönliche Interaktionen**
- **Social Distancing, Home Office, Online Meetings schränken persönliche Begegnungen massiv ein**



Bindung entsteht aus neurobiologischen Gründen nur in zwischenmenschliche Begegnungen

Was Bindung bewirkt:



- **Motivation und Begeisterung für das Unternehmen**
- **Überzeugungskraft**
- **Sicherheit**
- **Stabilität**
- **Vertrauen**

Brauchen Unternehmen Bindung?



Wofür Bindung notwendig / förderlich ist:

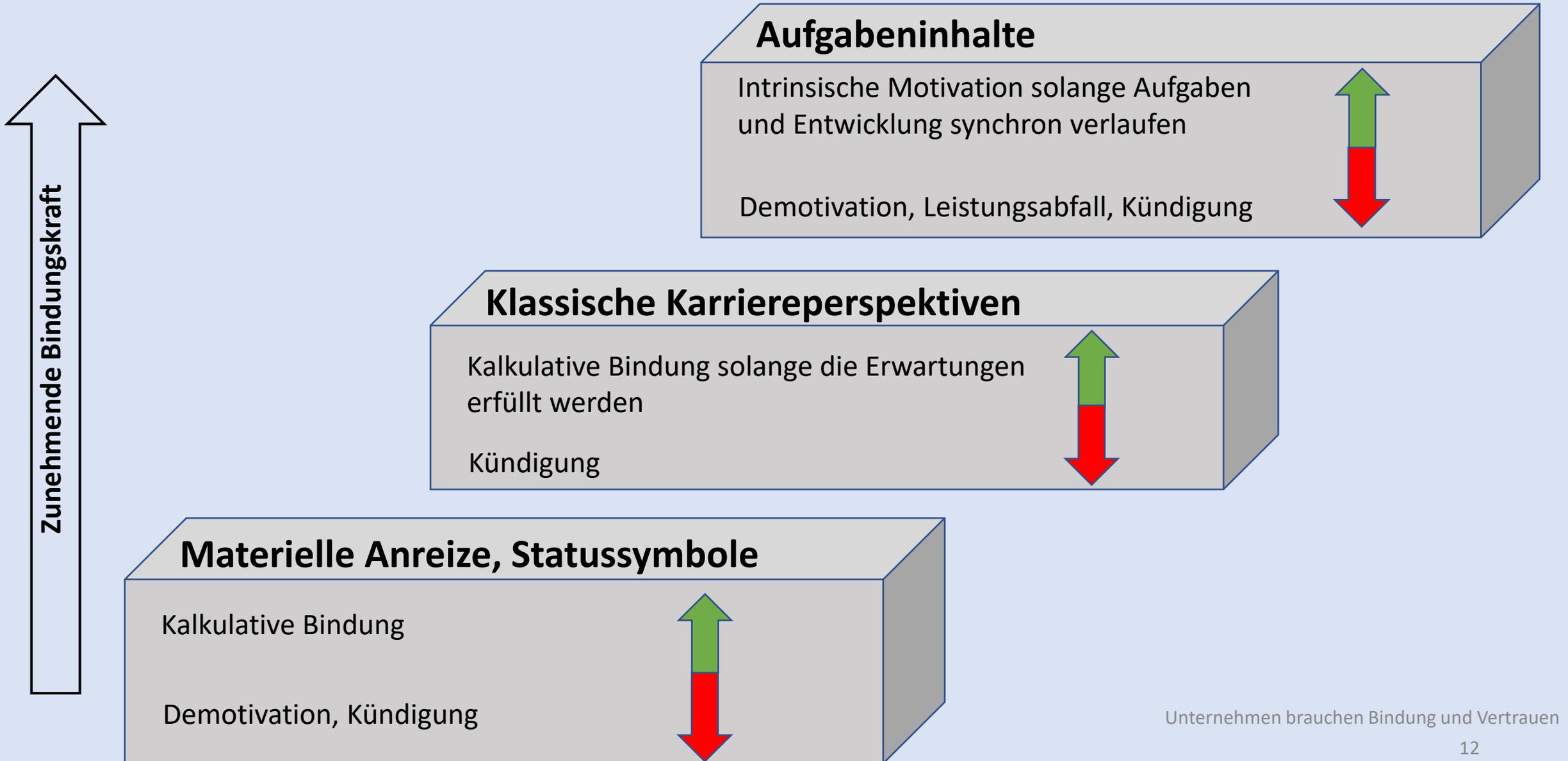
- **Entfaltung von Potenzialen (Wachstum)**
- **Finden kreativer Lösungen**
- **Lernen**
- **Vertrauen der Kunde gewinnen**
- **Konflikte und Stress vermeiden**

Wie Bindung entsteht:

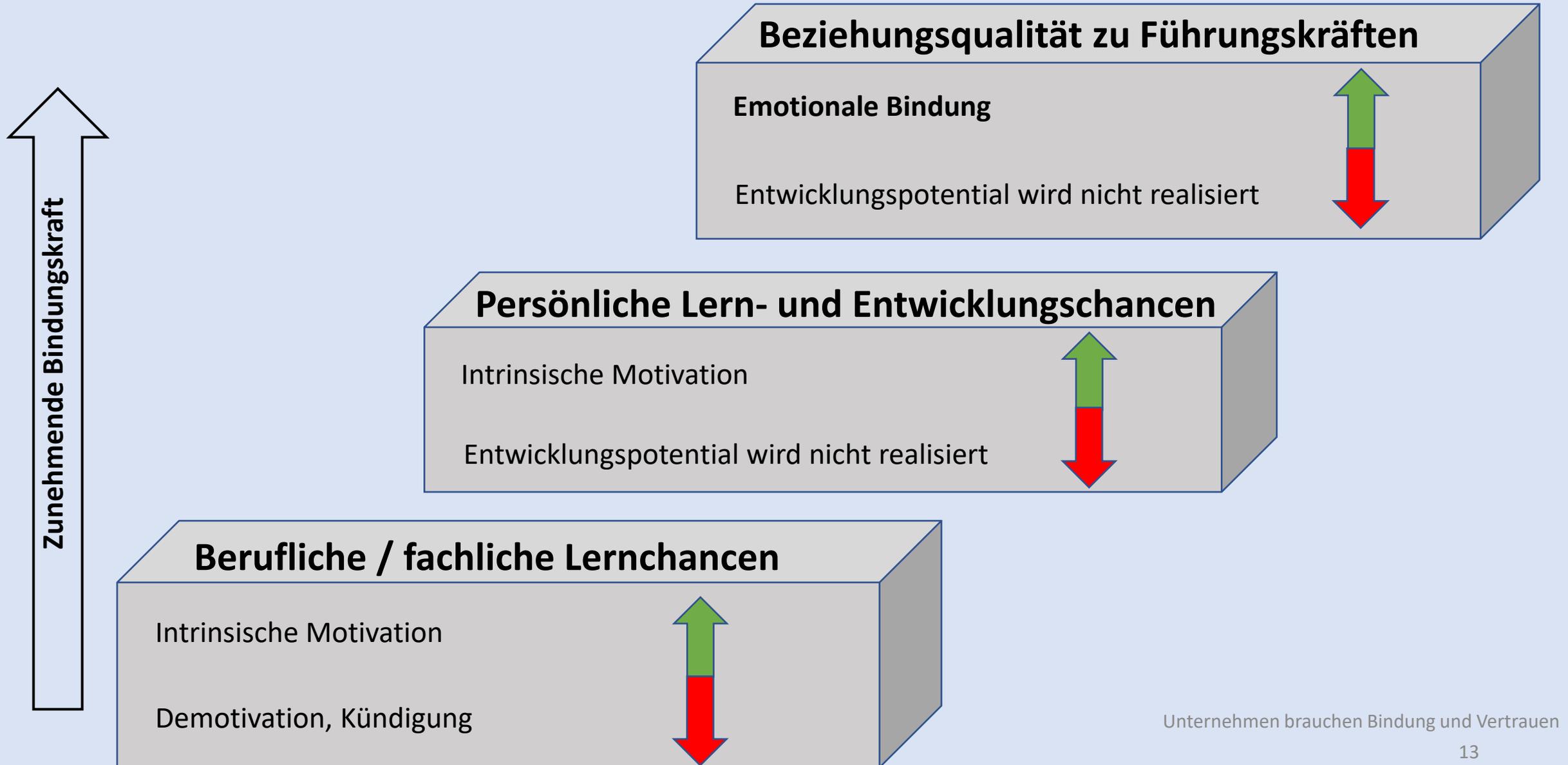


- **Neurobiologische Prozesse steuern den Aufbau von Bindungen**
- **Kommunikationsverhalten, das Resonanz auslöst ist essentiell**
- **Stabilisierung durch lang anhaltende positive emotionale Beziehungen**
- **Vermittlung von Sicherheit in Krisensituationen**
- **Zulassen des individuellen Autonomiebedürfnisses**

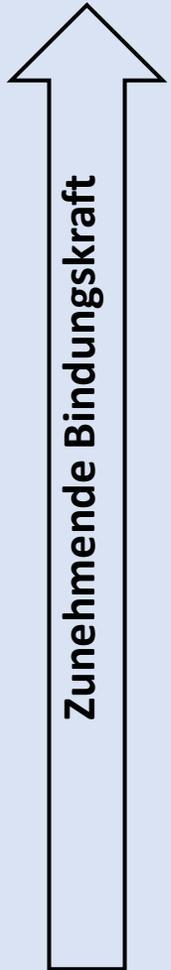
Bindungsstufen im Unternehmen



Bindungsstufen im Unternehmen



Anforderungen an das Unternehmen



Aufgabeninhalte

Aufgabeninhalte müssen den individuellen Fähigkeiten, Interessen und Ambitionen laufend angepasst werden

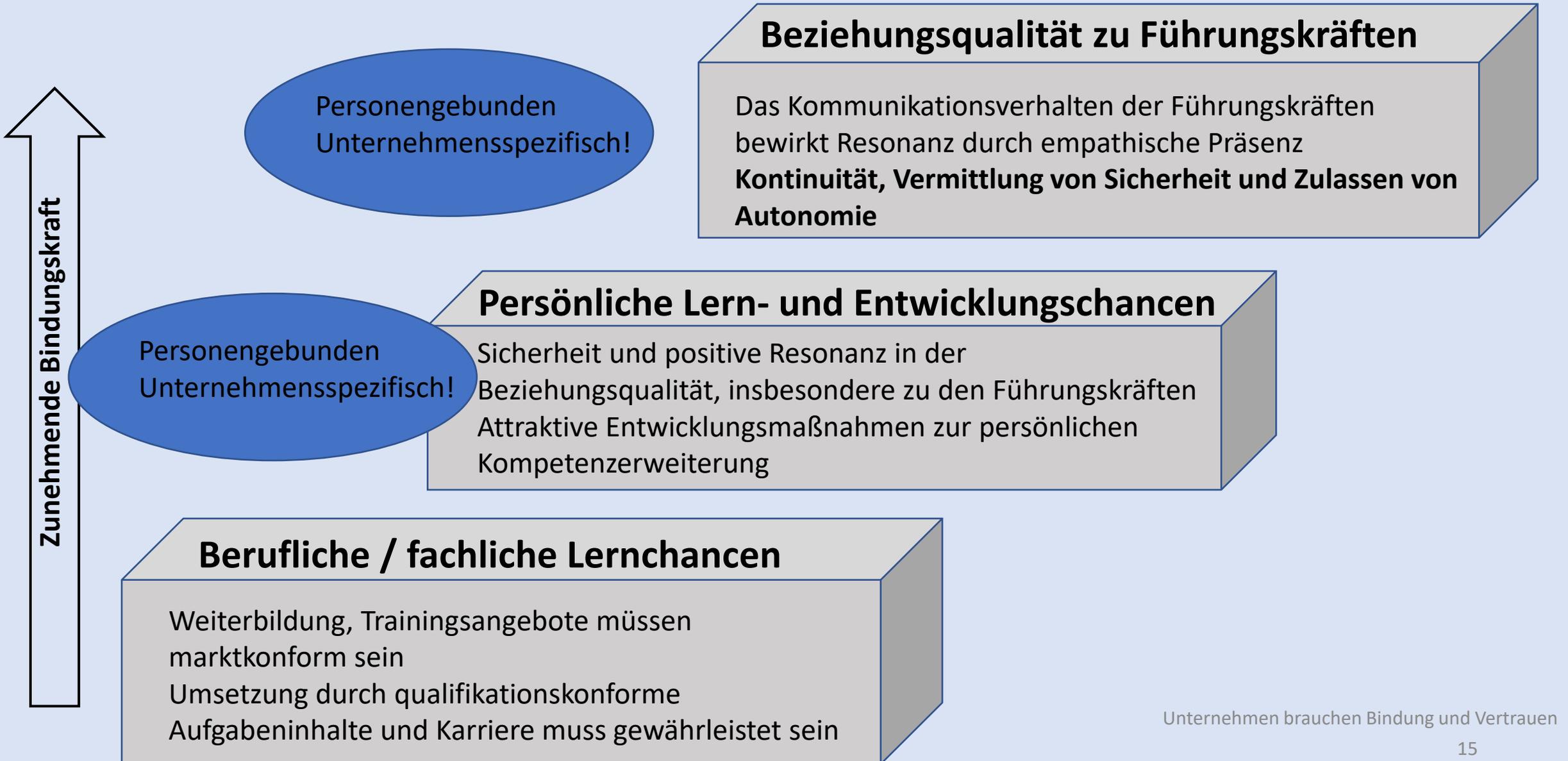
Klassische Karriereperspektiven

Unternehmensentwicklung, Nachfolgeplanung und individuelle konkrete Karrierechancen müssen glaubwürdig und marktkonform sein

Materielle Anreize, Statussymbole

Entlohnung und sonstige extrinsische Anreize müssen marktkonform sein

Anforderungen an das Unternehmen



Wie entsteht Resonanz in Führungsbeziehungen?



- Wertschätzende Präsenz* in der Kommunikation
- Sichere Rahmenbedingungen
- Zeit und Raum für Kommunikation
- Kontinuität
- Verständnis für die Gefühle des Gegenübers
- Verständnis für die Bedürfnisse des Gegenübers

* Physische Präsenz in der Kommunikation ist für das Entstehen von Resonanz aus neurobiologischen Gründen unerlässlich

Managerkompetenzen

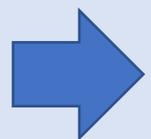
- Fachliche Qualifikation und Erfahrung
- Strukturiertheit und Zielorientierung
- Fähigkeit Orientierung zu geben
- Umgang mit widersprüchlichen Zielen
- Klarheit in komplexen Situation
- Glaubwürdigkeit
- Emotionale Stabilität
- Physische und psychische Belastbarkeit
- etc



Mit diesen Kompetenzen können Ziele erreicht werden, aber nicht Menschen motiviert, entwickelt und an das Unternehmen gebunden werden

Kompetenzen von Führungskräften

- Zeigt Interesse am Wohlergehen der MitarbeiterInnen
- Bewirkt Resonanz durch interessierte Präsenz
- Kann die hinter der Sachebene liegenden Bedürfnisse erkennen
- Kann Verständnis für Gefühle und Bedürfnisse vermitteln
- Findet Lösungen für Sachprobleme, die die Gefühle und Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigen
- Kann Sicherheit vermitteln und die individuellen Autonomiebedürfnisse zulassen
- Schafft kontinuierlich berufliche und persönliche Lernmöglichkeiten

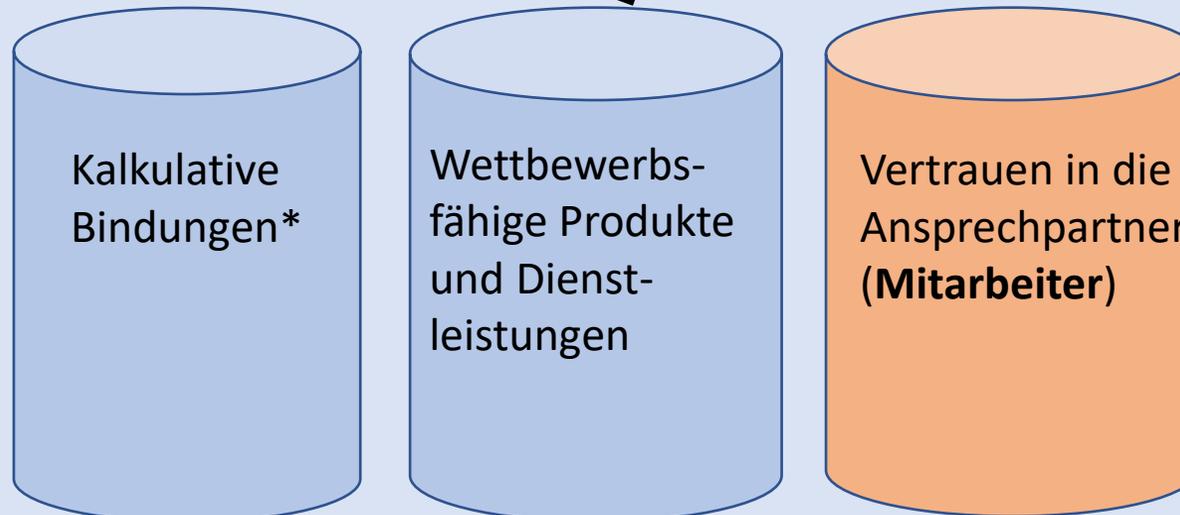


Mit diesen Kompetenzen können emotionale Bindungen aufgebaut, Vertrauen etabliert und Bindung der MitarbeiterInnen gesichert werden

„Das Vertrauen der Kunden ist unser höchstes Gut“

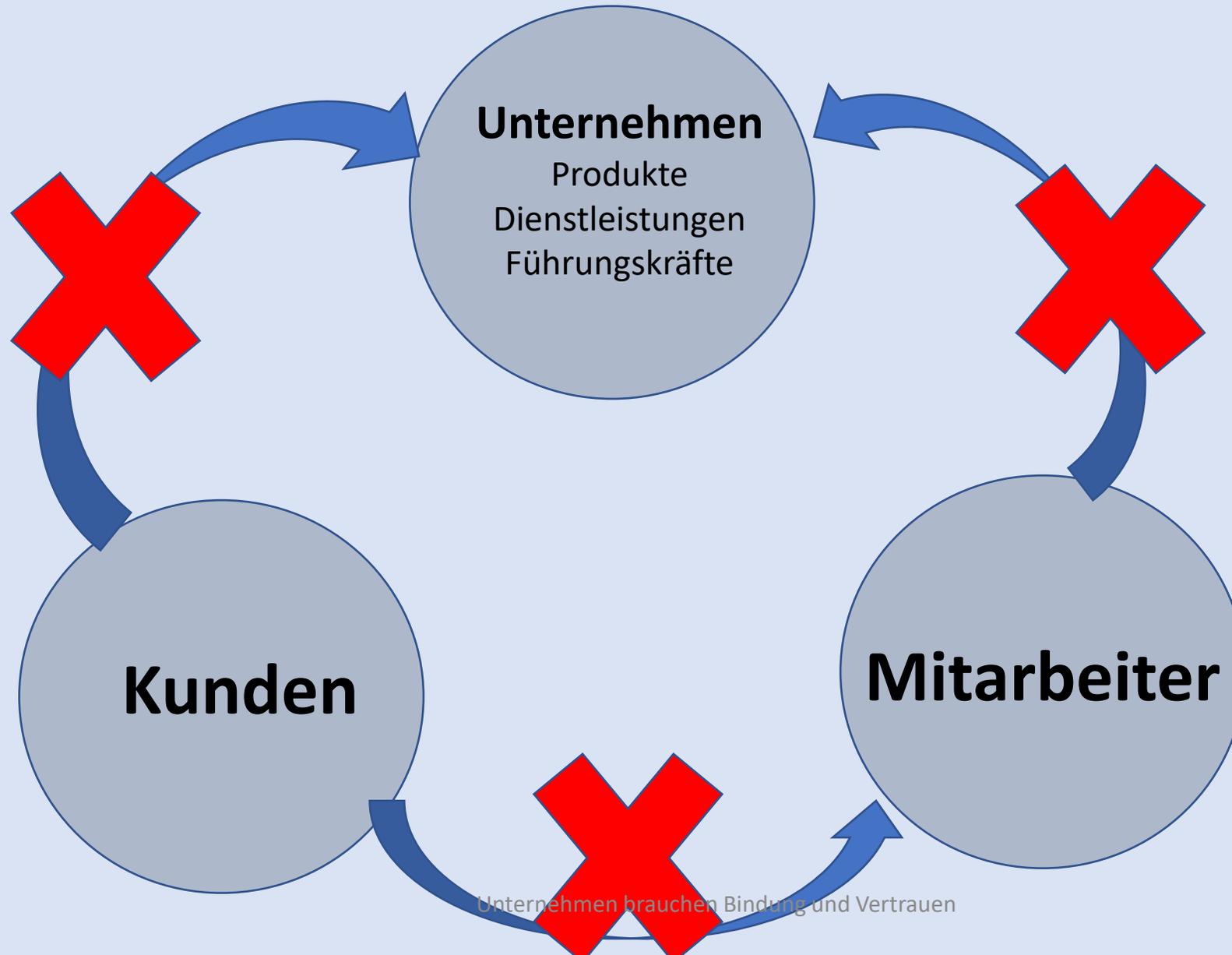


Kundenbindung \neq Kundenvertrauen



* z.B. strategische Lieferantenbeziehungen, switching costs, etc.

Unternehmenserfolg durch stabile Vertrauensbasis



Vertrauen ist ein fundamentaler ökonomischer Wert



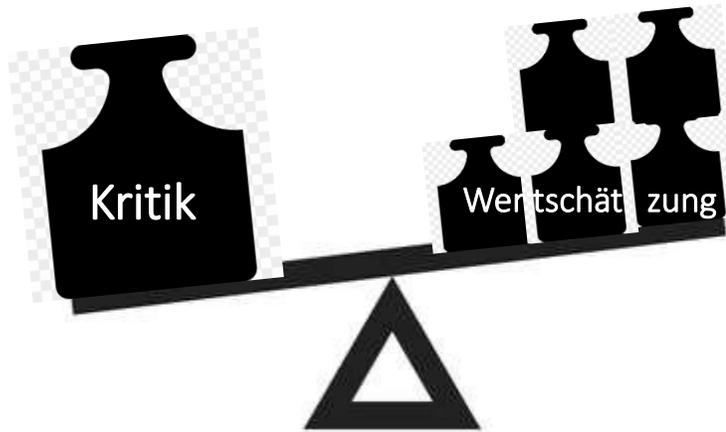
- Reduziert Kontrollaufwand
- Sichert transparenten Informationsfluss
- Fördert Autonomie
- Stärkt Loyalität
- Erhöht Leistungsbereitschaft
- Schafft Sicherheit
- Reduziert Koordinations- und Durchsetzungsaufwand

Wirtschaftlicher Nutzen von Vertrauen

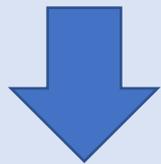


- Weniger Fluktuation, Vorteile im „War for talents“
- Mitarbeitervertrauen überträgt sich auf Kundenvertrauen
- Gesteigerte Kreativität
- Fördert die Gesundheit
- Fördert die Akzeptanz von Entscheidungen
- Motivation und Einsatz
- Fördert Lernen und Entwicklung

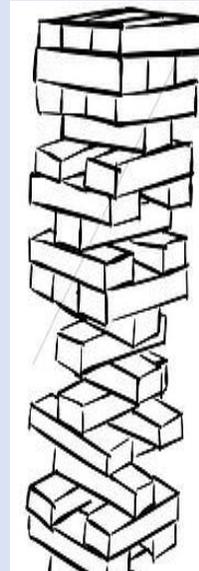
Die ökonomische Logik vom „IMAGO“:



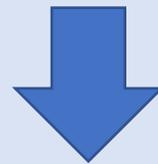
Keine Kritik – es braucht
5 positive Feedbacks um
1 Kritik zu kompensieren!



**Kritisieren ist hochgradig
destruktiv**



Vertrauen bewahren:
schwer aufzubauen,
einfach zu zerstören

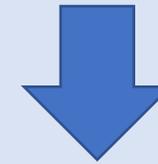


**Vertrauen zu zerstören
ist extrem unökonomisch!**

Unternehmen brauchen Bindung und Vertrauen

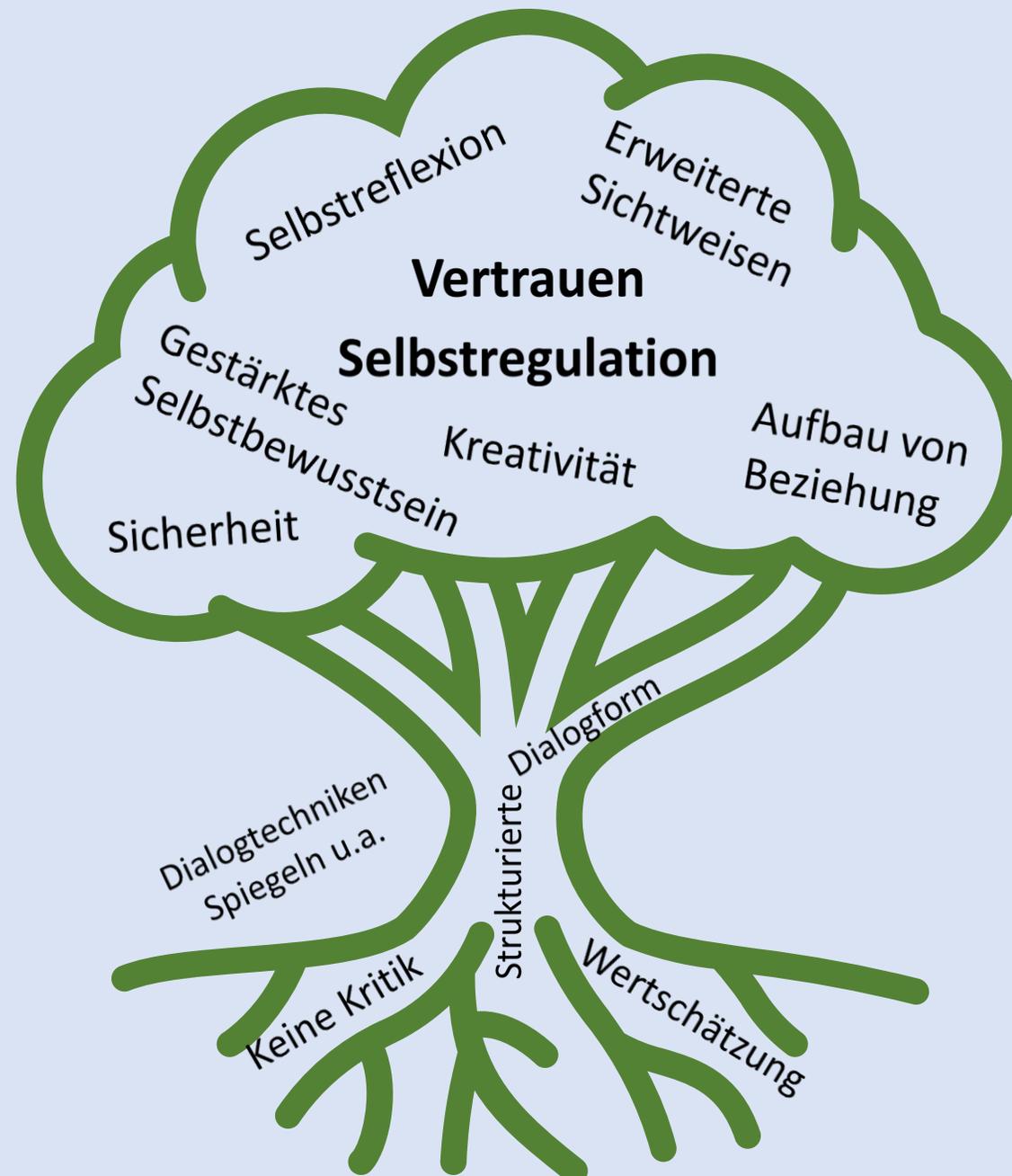


Selbstregulation: ich bin zu 93% für
die Beziehung selbst verantwortlich



**Beziehungsprobleme können nicht
beim Gegenüber „gelöst“ werden!**

Was ist „IMAGO“?



Unternehmen brauchen Bindung und Vertrauen

Biologischer Resonanzmechanismus (Spiegelneuronen)

Die drei Ebenen der Kommunikation:



Die drei Ebenen der Kommunikation:



Der IMAGO Dialog im Einzelgespräch

Ziel

- Selbstreflexion
- Bearbeitung individueller Probleme (aus beruflichem und/oder privaten Kontext)
- Kreative Erweiterung des Lösungsraumes
- Commitment zur Umsetzung erster Lösungsschritte
- Beziehungsaufbau zum Gesprächspartner
- Anstoß für persönliche Entwicklungsschritte



Methodik

- „SenderIn“ formuliert das Thema
- Coach (z.B. Imago Professional Facilitator) führt durch einen strukturierten Dialog
- Wirkung entsteht durch die Dialogtechniken (v.a. Spiegeln) und der Struktur des Dialoges
- Der Coach gibt keine inhaltlichen Inputs (reine Prozessbegleitung)

Der IMAGO Dialog in der Dyade

Ziel

- Moderierte Bearbeitung von Konfliktsituationen
- Entwicklung von Verständnis für das Gegenüber
- Erweiterung des Lösungsraumes
- Spannungsabbau, Vertrauensaufbau und (idealerweise) erste konkrete Lösungsschritte
- Beziehungsaufbau
- Anstoß für persönliche Entwicklungsschritte



Methodik

- Dialog zwischen einem „Sender“, der ein Problem mit dem „Empfänger“ hat
- Geeignet zur Bearbeitung aller „klassischen“ Konfliktfelder
- Coach führt den Sender durch einen strukturierten Dialog und unterstützt den Empfänger
- Alle inhaltlichen Aussagen kommen vom Sender
- Die Gesprächspartner benötigen nicht notwendigerweise Imago-Erfahrung

IMAGO in der Gruppe („Communologue“)

Ziel

- Gruppendiskussion auf Augenhöhe
- Moderation sichert Gleichverteilung der Gesprächszeit
- „Zwang“ zum Zuhören
- Einheitliches Problemverständnis
- Allgemein verstandene und akzeptierte Lösungsoptionen



Methodik

- Eine Team bearbeitet ein betriebliches Problem
- Der Moderator (z.B. Imago Professional Facilitator) überwacht die Einhaltung der Dialogregeln
- Jeder Teilnehmer hat exakt dieselbe Redezeit
- Die Zuhörer „müssen“ spiegeln und werden daher gezwungen wirklich zuzuhören
- Die Teilnehmer benötigen nicht notwendigerweise Imago-Erfahrung

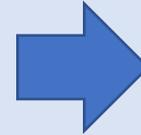
Warum „IMAGO“?



- **Einfach:** keine vertiefte Ausbildung erforderlich
- **Praxistauglich:** Einzeln / Dyaden / Gruppen
- **Robust:** Biologische Kraft der Beziehung (Resonanz)
- **Verlässlich:** Bindung und Vertrauen entstehen durch den biologischen Mechanismus automatisch
- **Emotionale Verbindung** entsteht durch die Erfahrung des „Verstanden-Werdens“
- **Nachhaltige Lösungen** sind auf Beziehungsebene wesentlich stabiler als auf Sachebene

Warum „IMAGO“?

Traditionelle Kommunikationsmuster und Führungsinstrumente behindern Lernen und Entwicklung



Mit IMAGO kann eine Transformation der Kommunikation **gelingen** die Potentiale freisetzt



Worum es geht....



Damit entsteht die Chance auf persönliche **Entwicklung**



Durch praktizierte **Wertschätzung**.....werden **Beziehungen** stabilisiert



Basis ist **Vertrauen**

Unternehmen brauchen Bindung und Vertrauen

Zusammengefasst...

1. Bindung und Vertrauen sind **ökonomische Werte**, die nur durch persönliche Kompetenzen, v.a. in der Kommunikation, der Führungskräfte entstehen
2. Entwicklung geschieht in Beziehungen und ist **symmetrisch**: Führungskräfte und Mitarbeiter entwickeln sich parallel
3. Persönliche Entwicklung ist automatisch **Unternehmensentwicklung**
4. **Kundenbindung** entsteht über Mitarbeiterbindung
5. Lösungen, die auf Beziehungen beruhen, sind wesentlich **tragfähiger** als „rationale“ Lösungen auf Sachebene
6. **IMAGO** ist ein Werkzeug das Schritt für Schritt die Beziehungsqualität im Unternehmen verbessern kann und damit Bindung und Vertrauen schafft

Implementierungsvorschlag

1. Präsentation bei den Entscheidungsträgern (CEO, HR, etc)
2. Workshop(s) und Dialoge mit den Entscheidungsträgern
3. Workshop(s) und Dialoge mit erweitertem Managementteam
4. Pilotanwendungen z.B. „Communologues“ bei Strategiemeetings mit externen Moderatoren
5. Imago-Trainings als Bestandteil von Entwicklungsprogrammen für Führungskräfte und Nachwuchskräfte
6. **Institutionalisierung:** Inhouse-Moderatoren und/oder externe Unterstützung für moderierte Dialoge und „Communologues“

Imago Programm bei Frauenthal

- Von Mai 2016 bis September 2018 wurden unter der Leitung von **Evelin und Klaus Brehm** 2 Programme über jeweils 9 Monate mit insgesamt 20 Führungskräften aus allen Unternehmensbereichen durchgeführt.
- Niemand der (übrigen) Teilnehmer hatte mit Imago Erfahrung
- Die kommunizierte Zielsetzung war „Selbstreflexion“ und „Verbesserung der Kommunikation“
- Betont wurde „...die Chance, die persönlichen Grenzen zu erweitern.“
- Und „...neue Sichtweisen der eigenen Persönlichkeit und deren Auswirkung auf die Wirksamkeit als Führungskraft zu eröffnen.“

Was wollte ich erreichen?

- Führungskräften eine authentische Lernerfahrung ermöglichen
- Einen Impuls für die Auseinandersetzung mit dem eigenen (Kommunikations-) verhalten geben
- Die Qualität der Kommunikation im Team verbessern
- Einen Impuls für die Bildung / Stärkung des Vertrauens im Team geben
- Ein Signal an die Mitarbeiter senden, dass persönliche Entwicklung gefördert wird
- Die Bindung an das Unternehmen stärken!

Ablauf der Trainings

- Einladung an die Zielgruppe mittels persönlichem Schreiben und kurzer Erklärung
- Eintägige Einführungsworkshop mit ersten Dialogübungen
- Fünf individuelle Coachings mit Evelin und Klaus Brehm über einen Zeitraum von fünf Monaten verteilt
- Zweitägiger Gruppenworkshop mit Dialogübungen einschließlich „Communologues“
- Individuelle Trainingseinheiten einzelner Teilnehmer

Ergebnisse und Feedbacks der Teilnehmer

- Die Veränderung in der Kommunikation innerhalb der Trainingsgruppen (Wertschätzung, keine Kritik, Zuhören) wurde positiv wahrgenommen
- Die Teilnehmer erkennen ihre persönlichen Trigger für bestimmtes Verhalten
- Communologues und Communolutions wurden von einigen Teilnehmern in der betrieblichen Praxis verwendet
- Die Nachhaltigkeit in der wahrgenommenen Veränderung der Kommunikation ist aber nicht gegeben
- Kommunikationsveränderung außerhalb der Trainingsgruppe hat kaum stattgefunden

IMAGO hat Potenzial für und in Unternehmen wenn....

- ✓ Professionelles Marketing erfolgt („IMAGO-Businessline“)
- ✓ Mit Unternehmensberatungen kooperiert wird
- ✓ Klienten aus der Wirtschaft (Manager, Eigentümer) motiviert werden
- ✓ Die Methodik adaptiert wird (Vereinfachung der Dialoge)
- ✓ Das Beratungsportfolio ergänzt wird (z.B. Moderationstechniken, andere Coaching-Ansätze)
- ✓ ...